

Arbeits- und Organisations- psychologie

Internationales
Handbuch in Schlüsselbegriffen

Herausgegeben von
Siegfried Greif
Heinz Holling
Nigel Nicholson

Psychologie Verlags Union
München 1989

39.4 Angst vor Erfolg als Hindernis?

Ein letzter Gesichtspunkt soll nicht unerwähnt bleiben: es wird häufig behauptet, Frauen „hielten sich zurück“, nähmen Aufstiegschancen von sich aus nicht wahr. Hierfür werden verschiedenste Erklärungen angeboten, vom „Angst-vor-Erfolg-Motiv“ über mangelnde Karriereplanung, Naivität gegenüber betrieblichen Strukturen bis hin zu fehlender Berufsbezogenheit überhaupt. Ein solches Verhalten – sollte es tatsächlich spezifisch für Frauen sein (was u. E. nicht belegt ist) – wäre indes durchaus verständlich: Die Fähigkeiten von Frauen werden häufig unterschätzt. Frauen werden in der Arbeitswelt als „Unsicherheitsfaktoren“ betrachtet, als Quelle von Problemen, die es zu minimieren und zu kontrollieren gilt. „Angst vor Erfolg“ beispielsweise wäre auf diesem Hintergrund denn auch theoretisch nicht als defizitäres Selbstkonzept im leistungsthematischen Bereich anzusehen, sondern vielmehr als realistische Antizipation der Nachteile und Sanktionen, die Frauen erfahren, wenn sie tatsächlich in Männerdomänen vordringen und dort womöglich hohe Leistungen zeigen (vgl. Schmerl, 1982).

So erscheint es berechtigt, wenn Frauen Bedenken hegen, ob der berufliche Aufstieg in einer ihnen und ihren Perspektiven in vieler Hinsicht antagonistisch gegenüberstehenden Arbeitswelt ihnen nur zum Wohle gereicht; in die Waagschale geworfen werden dabei Faktoren wie Gesundheit und Persönlichkeitsentwicklung (die eher eine Orientierung an *Arbeitsinhalten* als am formalen Status erfordern), eine ausgewogene Lebensführung, die Raum auch für andere Verpflichtungen und Beziehungen läßt und möglicherweise Elternschaft einschließt, sowie letztlich auch die Suche nach Arbeitsformen, die es erlauben, Macht mit anderen statt *über* andere auszuüben.

39.5 Neue Wege

Viele qualifizierte Frauen suchen daher neue, „weiblichere“ Wege des Arbeitens und alternative Organisationsformen, die flexiblere Bedingungen, eine bessere Anpassung an die wechselnden Bedürfnisse der Arbeitenden sowie eine Minimierung formaler Rollen bieten. In Fallstudien deuten sich entsprechende Perspektiven an.

Um die sich damit eröffnenden Lebenschancen für Frauen und Männer angemessen einschätzen zu können, müssen die den Forschungsarbeiten über Frauen im Beruf zugrundeliegenden Wertvorstellungen einer kritischen Prüfung unterzogen werden. Es kann nicht allein darum gehen, daß Frauen im Beruf mit den Männern „gleichziehen“. „Weiblichen“ Sichtweisen, Werten und Perspektiven in der Arbeitswelt mehr Gewicht beizumessen bedeutet zugleich, einen „Nachholbedarf“ der Männer in dieser Hinsicht zu benennen. Damit steht die gesamte Struktur der Arbeitswelt einschließlich der geschlechtstypischen Arbeitsteilung innerhalb und außerhalb des Erwerbslebens zur Debatte.

Literatur

- Eichenbaum, L. & Orbach, S. (1982). *Outside In . . . Inside Out*. Harmondsworth: Penguin.
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice: Psychological theory and women's development*. Harvard University Press.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the coporation*. New York: Basic Books.
- Marshall, J. (1984). *Women managers. Travellers in a male world*. Chichester: Wiley.
- Mohr, G., Rummel, M. & Rückert, D. (Hg.) (1982). *Frauen – Psychologische Beiträge zur Arbeits- und Lebenssituation*. München: Urban & Schwarzenberg.
- Resch, M. & Rummel, M. (1986). *Von allem die Hälfte. Frauen im Beruf*. Köln: Bundesverlag.
- Rummel, M. (1982). *Frauenarbeit – Merkmale, Auswirkungen*. In G. Mohr, M. Rummel & D. Rückert (Hg.): *Frauen – Psychologische Beiträge zur Arbeits- und Lebenssituation*. München: Urban & Schwarzenberg.
- Schmerl, C. (1982). *Einige Gedanken zur Sozialisation von Frauen*. In G. Mohr, M. Rummel & D. Rückert (Hg.): *Frauen – Psychologische Beiträge zur Arbeits- und Lebenssituation* (S. 20–37). München: Urban & Schwarzenberg.

*Judi Marshall, Großbritannien, und
Martina Rummel, Bundesrepublik Deutschland*

40. Freizeit und Familie

Implizit behandeln Ansätze zur beruflichen Sozialisation (→ *berufliche Sozialisation*) und streßtheoretische Ansätze (→ *Stress*) den Zusammenhang zwischen Arbeit, Freizeit und Familie: Innerhalb dieser Forschungsbereiche werden kognitive und emotionale Folgen der Arbeitstätigkeit sowie Folgen hinsichtlich des Verhaltens der Beschäftigten thematisiert. Mit den genannten Folgen dürften Auswirkungen auf Freizeit und Familie verbunden sein. In den entsprechenden Studien werden diese jedoch weitgehend ausgeklammert. Studien, die sich mit den Auswirkungen der Arbeit auf Freizeit und Familie befassen, nehmen in der Regel wenig Bezug zu den genannten Ansätzen, sondern stellen verschiedene *Freizeitmodelle* einander gegenüber.

40.1 Freizeitmodelle

In den Freizeitmodellen wird jeweils alternativ eine der folgenden Beziehungen zwischen Arbeit und Freizeit hervorgehoben: Generalisation, Kompensation, Unabhängigkeit. Es wird davon ausgegangen, daß diese Modelle den Zusammenhang Arbeit – Freizeit hinsichtlich unterschiedlichster Merkmale wie Verhalten oder Einstellung beschreiben (vgl. Ulich & Ulich, 1977).

a) Das *Generalisationsmodell* beinhaltet, daß durch die Arbeitstätigkeit psychische Merkmale wie z. B. Einstellungen oder Kompetenzen entwickelt werden, die auch außerhalb der Arbeit, in Freizeit und Familie bestehen. Das Modell beschäftigt sich also auch mit den langfristigen Folgen der Arbeit auf die Beschäftigten, die im Rahmen von Ansätzen zur beruflichen Sozialisation und von streßtheoretischen Ansätzen untersucht werden (Bamberg, 1986). Unterschiedliche Aspekte der Generalisation sind zu unterscheiden: (1) Freizeitaktivitäten sind eine Fortführung der Arbeitstätigkeit – z. B., wenn soziale Kontakte mit Arbeitskollegen in der Freizeit fortgesetzt werden (Salaman, 1984); (2) psychische Prozesse weisen innerhalb und außerhalb des Betriebs ähnliche Merkmale auf – z. B., wenn soziale Interaktionen bei der Arbeit mit sozialen Aktivitäten in der Freizeit verbunden sind (Meissner, 1971); (3) gegenüber Arbeit und Freizeit bestehen ähnliche Einstellungen – z. B., wenn Arbeitszufriedenheit mit Freizeitzufriedenheit verbunden ist (Orpen, 1978).

b) Das *Kompensationsmodell* basiert auf der Annahme, daß die Freizeit davon abhängig ist, inwieweit Bedürfnisse bei der Arbeit befriedigt werden können. In der Freizeit wird versucht, einen Ausgleich gegenüber der Arbeit zu schaffen. Dabei kann es sich um Kompensation von fehlenden, aber erwünschten Arbeitserfahrungen oder um Kompensation von Negativerfahrungen handeln (Kando & Summers, 1971). Auf Kompensation wird z. B. dann geschlossen, wenn geringe Arbeitszufriedenheit mit einer hohen Bedeutung der Freizeit verbunden ist (Spreitzer et al., 1974). Streßtheoretisch läßt sich Kompensation als Bewältigungsverhalten interpretieren: Freizeitverhalten dient demnach dazu, Arbeitsbelastungen zu bewältigen und negative Folgen von Arbeitsbelastungen zu reduzieren (Bamberg, 1986).

c) Das *Unabhängigkeitsmodell* (Fröhlich, 1978) beinhaltet, daß Arbeit und Freizeit zwei voneinander unabhängige Lebensbereiche sind, daß also zwischen Merkmalen der Arbeit und Merkmalen der Freizeit kein Zusammenhang besteht.

Ein Großteil der Vertreter der Modelle betrachtet nun „sein“ Modell – und nur dieses – als denjenigen Ansatz, der den Zusammenhang zwischen Arbeit und Freizeit am adäquatesten beschreibt. Eine empirische Überprüfung der Modelle steht jedoch weitgehend aus: In den Untersuchungen zu diesem Themengebiet wird häufig ein signifikant positiver Korrelationswert zwischen den entsprechenden Arbeits- und Freizeitmerkmalen als Generalisation und ein negativer Wert als Kompensation interpretiert. Aus nichtsignifikanten Korrelationswerten wird auf Unabhängigkeit geschlossen. Diese Vorgehensweise scheint zwar plausibel, ist aber nicht aus den Freizeitmodellen abgeleitet. Darüber hinaus wurden bisherige Untersuchungen, bis auf wenige Ausnahmen (Karasek, 1978, Orpen, 1978), nur im Querschnittsdesign durchgeführt. Kausale Effekte sind damit jedoch nicht nachweisbar. Es kann also allenfalls geprüft werden, inwieweit Modelle und Untersuchungsergebnisse vereinbar sind. Eine Bestätigung der Freizeitmodelle steht bislang noch aus.

Der umfassende Erklärungsanspruch der Modelle ist auch aus theoretischen Gründen zu kritisieren: Zwischen den Lebensbereichen Arbeit, Freizeit und Fa-

milie dürften verschiedene, sehr unterschiedliche Beziehungen bestehen. Drei Aspekte sind dabei besonders hervorzuheben:

a) Unterschiedliche Beziehungen der Arbeit und der Freizeit sind je nach untersuchtem Merkmal zu erwarten.

b) Der Zusammenhang zwischen Arbeit und Freizeit ist abhängig von der Ausprägung der entsprechenden Arbeits- und Freizeitmerkmale: Es ist anzunehmen, daß eine Diskrepanz zwischen Arbeitsanforderungen und Kapazitäten des Individuums eine Voraussetzung dafür ist, daß Effekte der Arbeit auf die Freizeit bestehen. Diese Diskrepanz kann sowohl Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten als auch Belastungsquellen bieten.

c) Die Frage, inwieweit Folgen der Arbeit auf den außerbetrieblichen Bereich bestehen und inwieweit Freizeit und Familie Auswirkungen auf die Arbeitstätigkeit haben, wird häufig alternativ diskutiert. Anzunehmen ist, daß die oben beschriebenen generalisierenden oder kompensierenden Effekte beide Richtungen des Zusammenhangs zwischen Arbeit und Freizeit betreffen (Hoff, 1986).

40.2 Effekte der Arbeit

Die Beziehung zwischen Arbeit und Freizeit läßt sich somit durch eines der bislang formulierten Modelle nicht beschreiben. Von den Freizeitmodellen ausgehend lassen sich aber stattdessen verschiedene einander ergänzende Effekte unterscheiden (Karasek, 1978), die näher zu spezifizieren sind. Auch aufgrund von Studien zur beruflichen Sozialisation und von streßtheoretischen Ansätzen ergeben sich Hinweise auf generalisierende und auf kompensierende Effekte.

Generalisierende Effekte sind vor allem dann zu erwarten, wenn Arbeitsbedingungen und Arbeitstätigkeit die Möglichkeit der Aneignung oder Weiterentwicklung von Kompetenzen oder Einstellungen bieten. Bei generalisierenden Effekten dürften also vor allem Arbeitsinhalte, Handlungsspielräume und mit der Arbeit verbundene Werte von Bedeutung sein. *Kompensierende Effekte* zwischen Arbeit und Freizeit sind demgegenüber von den Belastungen in diesen Lebensbereichen abhängig. Dabei ist bislang weitgehend offen, wie, d. h. durch welche psychischen Prozesse, kompensiert wird.

Die Beziehungen zwischen Arbeit, Freizeit und Familie sind damit weitreichender, als es auf den ersten Blick erscheint (Bamberg, 1986): Wenn generalisierende und kompensierende Effekte der Arbeit auf psychische Prozesse in Freizeit und Familie bestehen, so ist damit eine bedeutsame Quelle außerbetrieblicher Belastungen gegeben: Diese außerbetrieblichen Belastungen entstehen dann, wenn die generalisierenden und/oder kompensierenden Effekte der Arbeit zu psychischen Prozessen führen, die den Anforderungen von Freizeit und Familie nicht gerecht werden. Dies kann zu einem für die Betroffenen fatalen Aufschaukelungsprozeß führen: Belastungen bei der Arbeit haben inadäquate psychische Prozesse zur Folge, die ihrerseits zur Belastung werden. Freizeit und Familie werden nicht von Erholung, sondern von Belastungen bestimmt, die ihrerseits wieder Rückwirkungen auf das Arbeitsleben haben können (vgl. Cooke & Rousseau, 1984).

Die Auswirkungen der Arbeit betreffen nicht nur die Beschäftigten, sondern auch deren *Familienangehörige*. Vor diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, wenn in Untersuchungen Zusammenhänge zwischen der Arbeitstätigkeit des Ehemannes und dem Befinden der Ehefrau festgestellt werden (Burke, Weir & DuWors, 1980). Wenn die Folgen der Arbeit sich auch auf die Familienmitglieder beziehen, dann ist damit eine der wichtigsten Möglichkeiten der Streßreduktion eingeschränkt: *soziale Unterstützung* (→ *soziale Unterstützung*). Der sozialen Unterstützung durch enge Bezugspersonen (z. B. durch den Ehemann oder die Ehefrau) kommt eine besondere Bedeutung zu. Die soziale Unterstützung, die ein Beschäftigter erhält, dürfte ganz wesentlich von dessen Verhalten und damit auch von seinen Arbeitsbedingungen bestimmt sein.

Die dargestellten Überlegungen verweisen darauf, daß Beschäftigte, die besonders negativen Arbeitsbedingungen ausgesetzt sind, in mehrfacher Weise benachteiligt sind: Neben Belastungen am Arbeitsplatz haben sie auch in der Freizeit geringere Chancen, sich zu erholen. Sie sind stattdessen auch in diesem Lebensbereich Belastungen ausgesetzt. Auch besteht die Gefahr, daß bei dieser Personengruppe eine wichtige Ressource für den Umgang mit Streß, nämlich soziale Unterstützung, reduziert ist.

Literatur

- Bamberg, E. (1986). Arbeit und Freizeit. Eine empirische Untersuchung zum Zusammenhang zwischen Streß am Arbeitsplatz, Freizeit und Familie. Weinheim: Beltz.
- Burke, R. J., Weir, T. & DuWors, E. (1980). Work demands on administrators and spouse well-being. *Human Relations*, 33, 253–278.
- Cooke, R. A. & Rousseau, D. M. (1984). Stress and strain from family roles and work-role expectations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 252–260.
- Fröhlich, D. (1978). Innerbetriebliche Arbeitssituation und Teilnahme an freiwilligen Vereinigungen. *Zeitschrift für Soziologie*, 7, 56–71.
- Hoff, E. H. (1986). Arbeit, Freizeit und Persönlichkeit. Bern: Huber.
- Kando, T. & Summers, W. (1971). The impact of work on leisure. *Pacific Sociological Review*, 14, 310–327.
- Kaplan, M. (1975). Leisure: theory and policy. New York: Wiley.
- Karasek, R. A. (1978). Job socialization: A longitudinal study of work, political and leisure activity. Swedish Institute for Social Research.
- Meissner, M. (1971). The long arm of the job. A study of work and leisure. *Industrial Relations*, 10, 239–260.
- Orpen, Ch. (1978). Work and nonwork satisfaction: A causal correlational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 63, 532–534.
- Salaman, G (1974). Community and occupation: An exploration of work-leisure relationships. Cambridge: Cambridge University Press.
- Spreitzer, E., Snyder, D. & Larson, D. (1974). Age, education, and occupation as correlates of the meaning of leisure. *Psychological reports*, 35, 1105–1106.
- Ulich, E. & Ulich, H. (1977). Über einige Zusammenhänge zwischen Arbeitsgestaltung und Freizeitverhalten. In T. Leuenberger & K. H. Ruffmann (Hg.): *Bürokratie* (S. 209–227). Bern: P. Lang.

Eva Bamberg,
Bundesrepublik Deutschland

41. Führungsprozesse

41.1 Einleitung

Führung wird in den meisten Arbeiten zur Arbeits- und Organisationspsychologie recht eng behandelt. Wir fassen diese Betrachtungsweise hier zusammen, um einerseits aufzuzeigen, was sie leisten kann und um andererseits einen Kontext für eine Rahmentheorie, die in diesem Beitrag dargelegt wird, herzustellen. Diese Rahmentheorie ist als radikale Abkehr von der vorherrschenden Forschungstradition zu verstehen, da sie:

- Führungsprozesse anstelle von Führern in den Mittelpunkt stellt,
- diese Führungsprozesse als wechselseitige Prozesse von Kognitionen und sozialen wie politischen Handlungen diskutiert,
- explizite Verbindungen zwischen Führung und Organisation herstellt und
- Fertigkeiten als ein integrierendes Konzept herausstellt.

41.2 Überblick über herkömmliche Ansätze

Führung wurde lange Zeit als eine persönliche Eigenschaft betrachtet, die Führer von Nicht-Führern unterscheidet oder als ein bestimmtes Verhalten gegenüber anderen Personen. Üblicherweise wurde nur eine einzige Person in einem bestimmten Kontext als Führer gesehen. Weiterhin wurde allgemein angenommen, dieser eine Führer hätte ein Manager zu sein, der dazu bestimmt ist, für eine Gruppe von untergeordneten Personen verantwortlich zu sein. Führung in diesem Sinne wurde üblicherweise als unabhängige Variable für die Gruppenleistung betrachtet, wobei die Führungseffektivität beispielsweise über die Gruppenproduktivität oder die Qualität der Gruppenentscheidung gemessen wurde.

Andere unabhängige Variablen wurden häufig aus den zahlreichen Konstrukten zur Beschreibung von Kleingruppen herangezogen: etwa Eigenschaften von Gruppenmitgliedern, Stil, Atmosphäre oder Aufgabe. Zudem wurde Führung weitgehend als ein Phänomen innerhalb von Gruppen diskutiert, der organisationalen Umgebung hingegen wenig Aufmerksamkeit geschenkt.

Dieser Ansatz wird seit beträchtlicher Zeit kritisiert, nicht zuletzt deshalb, weil sich Führung nicht als bedeutender und zuverlässiger Prädiktor für Gruppenleistung (→ *Arbeitsgruppe*) erwies. Einigen Autoren zufolge ist es besonders wichtig, Führung in einen umfassenderen organisationalen Rahmen zu stellen. Dazu ist eine Rahmentheorie oder eine Organisationstheorie erforderlich, die eine ernsthafte Diskussion über Führungsprozesse, Eigenschaften der Organisation und Verbindungen zwischen diesen beiden Aspekten ermöglicht. Eine solche Rahmentheorie müßte, als Mindestanforderung, so aufgebaut sein, daß Führung und Organisation in vergleichbaren Termini diskutiert werden.